

## **NÚCLEO DE INTEGRAÇÃO UNIVERSIDADE-MERCADO: UMA ALTERNATIVA DE DIFERENCIAÇÃO NA FORMAÇÃO DO ALUNO E DO CIDADÃO**

PABLO R. SANTURIO \*

Engenheiro Mecânico – PUCRS

Rua 2600 nro 50 / 1504 Balneário Camboriu, SC

(47) 3671857/8435 pablosanturio@yahoo.com.br

### **RESUMO**

Em um mundo onde a pressão por competência, novas tecnologias e necessidade de inovação se fazem cada vez mais presentes no universo das Instituições de Ensino Superior vem surgindo a necessidade de discutir alternativas para a mudança de paradigmas nas metodologias didático-pedagógicas. O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de um núcleo com foco na pesquisa e desenvolvimento de metodologias para integração da Universidade e o Mercado. Tendo como principal desafio criar e implantar atividades que integrem a Comunidade Acadêmica (alunos, professores e infraestrutura) com o Mercado (empresas e a comunidade), acreditando que este modelo possa ser um importante diferencial na formação do aluno para fazer frente aos novos paradigmas do mercado de trabalho bem como, ajudar a consolidar a Universidade como um dos mais importantes agentes de transformação social.

### **INTRODUÇÃO**

O mundo mudou, não resta mais dúvidas. Mudaram as regras de comércio entre as nações, mudou o fluxo de informações bem como as ferramentas que permitem a sua geração e distribuição, mudaram as empresas, os profissionais e as profissões, mudou o mercado de emprego ou será trabalho? O certo é que vivemos em um ambiente muito diferente do que a muito pouco tempo atrás. E as universidades? Mudarão? Precisam mudar? Será que Peter Drucker e a sua profecia de que a daqui a trinta anos, a partir de 1997, os grandes campus universitários tornar-se-ão relíquias e as universidades não sobreviverão, se confirmará?

A única certeza é de que as universidades não poderão ficar de fora desta transformação. Este cenário tem gerado, nas instituições, um repensar de paradigmas na forma de atuação, não apenas pela questão de sobrevivência, mas principalmente pela busca e consolidação de um diferencial alinhado com as novas demandas do mercado e a sociedade.

Muito tem se questionado sobre a abertura e a disposição das instituições de nível superior para participar da discussão sobre novos modelos de ensino-educação a serem adotados. Na verdade dentro das instituições existe sim um grupo que tem consciência da necessidade desta discussão e muito tem avançado para apresentar questionamentos, alinhar conceitos e propor soluções. Para coroar este interesse vemos em 1999 surgir o PLANO NACIONAL DE GRADUAÇÃO (PNG) com o texto apreciado e aprovado no XII Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação, na cidade de Ilhéus, Bahia. Este material na verdade

recebeu a contribuição de muitas discussões, críticas e propostas geradas nas reuniões, encontros regionais e fóruns nacionais ao longo do tempo.

---

\* Sócio-Diretor da O.C.S – Outstanding Consulting Srvices. Empresa especializada em Consultoria de Gestão.

O PNG é um texto que tem como missão orientar, nortear as atividades de graduação. Diversos documentos tem sido gerados pelo ForGRAD desde então, documentos que permitem notar claramente esta consciência da necessidade de repensar e questionar as estruturas tradicionais que tem moldado as instituições de ensino superior até o momento.

*“Foi evidenciado, no presente documento, que os currículos do ensino superior ainda norteiam-se pela influência da concepção positivista de construção do conhecimento. A forma linear como é organizado o conhecimento acadêmico: do geral para o particular, do teórico para o prático, do ciclo básico para o profissionalizante, faz com que a prática pedagógica sustente-se na idéia de que primeiro o aluno precisa dominar a teoria para depois entender a prática e a realidade, resultando em um aprendizado memorístico.*

*Contudo, a emergência de uma análise mais apropriada dessas questões se faz sentir no seio da universidade, levando à compreensão de que para se realizar um ensino de qualidade é necessário superar a atual organização de trabalho pedagógico. Trata-se de destacar a importância da diversidade contextual, da prática como ponto de partida para a apreensão da teoria e da intervenção como síntese.*

*No nível do ensino superior, essa compreensão permeia e altera as práticas tradicionais de ensinar e aprender. Essa perspectiva, do ponto de vista pedagógico, aponta para um processo de ruptura no qual assume um lugar privilegiado a prática do aluno. Trata-se, deste modo, de superar a lógica tradicional dos currículos, teoria-prática, para um processo que estimule a curiosidade, a busca de solução de problemas, o despertar de interesses, a criatividade na solução de problemas. Enfim, um processo pedagógico que de fato considere a indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão como elemento estratégico”. (FORGRAD, 2000)*

A integração entre a Universidade e o Mercado tem sido um modelo bastante discutido e já implantado, nas suas mais diversas formas, por muitas das instituições. A proposta, detalhada a seguir, visa apresentar um conceito de um Núcleo de Integração não apenas como uma simples ferramenta dentro dos procedimentos de uma universidade.

A idéia é que, implantado este tipo de Núcleo, a instituição possua competência para apoiar seus alunos em adquirir o novo perfil de profissional exigido pelo mercado, seja ele trabalhando como colaborador de uma empresa ou empreendendo o seu próprio negócio. O foco será sempre no ALUNO e na sua preparação, da melhor forma possível, para o mercado de trabalho e o seu papel de cidadão na sociedade.

## 2-TENDÊNCIAS

Desde o final da década de 1970 já aparecia o termo Globalização começando assim a se difundir o conceito de um mercado globalizado nos moldes que conhecemos e vivemos atualmente: relações de comércio entre as nações mais frequentes e mais facilitadas, mas é na década de 80 que se começa a notar uma aceleração da globalização do mercado. Definitivamente o espaço e o tempo no mundo adquirem outra dimensão. Muitas barreiras comerciais entre as nações começam a cair, fronteiras, impostos sobre as importações, blocos econômicos para o fortalecimento das relações comerciais e livre comércio entre países, tais como Nafta, Mercosul e Comunidade Européia. A abertura da economia e a globalização são

processos irreversíveis que atingem as empresas e conseqüentemente os trabalhadores das mais diversas formas, e todos teremos que aprender a conviver com isso.

É responsabilidade das empresas se preparar para sobreviver neste mercado e até tirar vantagens das mudanças que vem ocorrendo, isso significa que a permanente atualização em relação a novas tecnologias, novos sistemas de gerenciamento, equipamentos, métodos de trabalho e um novo perfil de profissionais será de suma importância para fazer parte deste “jogo”. O grande desafio será buscar simultaneamente um equilíbrio entre ganhar competitividade e rentabilidade nas empresas e criar opções de trabalho para os trabalhadores. O mercado de trabalho tem sofrido alterações significativas nos últimos anos devido a estas transformações. Alterações que não são somente em relação à diminuição das vagas disponíveis, mas também relacionadas com as novas formas de relacionamento entre capital e trabalho.

O emprego do séc. XXI é um conceito permanentemente questionável, o emprego como se conhecia até 20 anos atrás era baseado nos moldes do séc. XIX aonde o trabalho era, de uma forma geral, organizado em etapas de características diferentes e com responsabilidades diferenciadas. Os resultados esperados dos trabalhadores eram totalmente previsíveis, facilmente quantificáveis e o nível de instrução ou especialização eram um tanto quanto “limitadas”. Parece estar chegando ao fim o tempo em que a maior parte dos empregos era gerada pelas grandes organizações, e cada vez mais vemos a tendência da oferta de “emprego” dar lugar a uma grande oferta de “trabalho”.

As profissões de hoje não necessariamente serão as do futuro, estão em um processo permanente de transformação. Em pesquisa realizada nos EUA pela GHL Limited. Empresa especializada em Treinamento e orientação de executivos, junto a 300 empresas e 184 profissionais quase 50% dos participantes da pesquisa reconhecem que seu cargo tal como é hoje, provavelmente não existirá dentro de três anos. (BATES & BLOCH, 1997).

As profissões e o mercado de trabalho estão sofrendo grandes mudanças e estamos percebendo que formas alternativas de trabalho e relacionamentos comerciais vêm surgindo. Para facilitar a análise das tendências podemos dividir em três famílias as possibilidades de trabalho atualmente:

- 1- Empregado. Empregado em empresa “tradicional” ou emprego em empresa da “nova economia”
- 2- Prestador de Serviços. Profissionais autônomos; cooperativas de trabalho; consultoria ou mão de obra temporária.
- 3- Empreendedor. Negócio próprio em atividade conhecida; novo negócio em nova atividade ou economia informal.

Os especialistas e profissionais que não se integrarem a uma organização formarão grupos de profissionais liberais ou consultores. Isso quer dizer que serão ao mesmo tempo empregadores ou sócios de outros consultores, formando assim a base de uma espécie de agência de trabalho temporário. Essa imensa rede terá uma força intrínseca poderosa e uma assombrosa capacidade para expandir-se. Em outras palavras, pode-se afirmar, que a empresa tradicional nunca mais será a mesma. (DRUCKER, 2000).

Estas mudanças não atingem somente os profissionais com experiência, mas também tem forte influência nos jovens profissionais que ingressam todo ano no mercado de trabalho. Somente com a consciência de que é necessário se adaptar as novas regras e que todos os

envolvidos - o governo, as empresas, as entidades de fomento, as instituições de ensino e também os próprios profissionais - tem sua parcela de responsabilidade na procura de soluções, é que se poderá encontrar alternativas para este desafio, sendo assim, a universidade passa a ter um papel cada vez mais importante e fundamental não apenas na formação técnica do aluno, mas também na orientação e preparação do futuro profissional para este novo perfil do trabalho.

A necessidade de preparar o jovem profissional e a aumentar as suas chances de entrar no mercado de trabalho está fortemente ligado à possibilidade de trabalhar aspectos comportamentais, tão valorizados atualmente, bem como a possibilidade dele se mostrar ao mercado criando uma poderosa rede de contatos de fundamental importância. Segundo Richard Nelson Bolles reconhecido como o maior especialista em profissões dos Estados Unidos e o mais lido e influente líder no campo de planejamento profissional a estratégia que as empresas preferem para a contratação dos seus profissionais se baseia em querer ver o trabalho da pessoa antes de contratá-la, seja através de promoção interna de um empregado da empresa, contratação de um empregado de meio expediente; um ex-consultor; contratação de um empregado temporário ou de um estagiário ou de um trainee. (BOLLES, 1998).

Entre os especialistas em profissões e carreiras, um novo conceito vem se tornando fundamental para o sucesso de um profissional: Empregabilidade. Uma boa definição seria a capacidade que um profissional tem de estar preparado não apenas para trabalhar em uma empresa ou mercado específico, mas sim ser um profissional atraente e qualificado para poder estar permanentemente em atividade. Pode-se considerar como fatores que determinam a condição de empregabilidade:

**Tecnologia** - Escolaridade, cursos de graduação, cursos de pós-graduação, cursos técnicos, seminários/ workshop's, etc.

**Experiência** - Tempo de trabalho em: um mercado, um produto, uma empresa, uma área, uma função, um cargo.

**Perfil** - Pessoal (*Autoconhecimento; automotivação; empreendedorismo; criatividade, trabalho sob pressão; análise e solução de problemas; etc.*) Interpessoal (*Teamwork; liderança; negociação; comunicação; visão sistêmica; ecologia; administração de conflitos; etc.*) e Caráter (*integridade; honestidade; ética; princípios e valores*).

No passado, o bom profissional era aquele que, de uma forma geral, dominava a técnica, obedecia a regras e era fiel a uma única empresa. Agora a realidade é bem diferente, o mercado tende a receber melhor o profissional com perfil empreendedor, automotivado, com capacidade de pensar, criar e tomar decisões. O diferencial é uma forte capacidade de adaptação, habilidade de trabalhar com desafios e administrar riscos bem como equilíbrio emocional e desenvoltura nos relacionamentos com os outros. Segundo documento da Organização Internacional do Trabalho - OIT:

*"No futuro o trabalhador precisará de: Base propedêutica, para saber pensar, questionar, criar; Visão global da situação em que está inserido e multidisciplinaridade; Capacidade de avaliação, para melhorar sempre o desempenho; Atualização permanente, para estar em dia com o conhecimento; Participação, para ser sujeito e não objeto de manipulação; Inovação das práticas, para efetivar o desafio da qualidade". (Demo, 1996).*

O mercado de trabalho, as empresas e os profissionais estão mudando em função das novas exigências, agora a pergunta que fica é de que maneira as instituições de ensino estão se



adaptando às mudanças para continuar a ser um grande formador de profissionais para o mercado, não apenas fornecendo informação para apenas “Saber” mas criando e oportunizando aos seus alunos meios para ganhar competência no “Saber-Fazer” e colaborar para formar seres humanos equilibrados e integrados para a vida - “Saber-Ser”.

Muitas estão sendo as transformações na área da informação, do conhecimento e conseqüentemente nas Instituições de ensino:

-Volume e acesso a Informação. Crescimento acelerado do volume de informação, aumentando dia a dia e ao mesmo tempo ficando mais perecível. Nota-se também que está sendo facilitado cada vez mais o acesso a esta informação pelos novos meios e recursos que surgem principalmente pelo uso da internet e de todo o avanço tecnológico que estamos assistindo. Muitos são os recursos e as fontes de informação disponíveis, podemos citar: A Internet e seus sistemas de busca dando acesso a bancos de dados de qualquer parte do mundo e em qualquer idioma; ferramentas informatizadas para facilitar a pesquisa, geração, armazenamento, recuperação e divulgação da informação em diversos formatos, customizados à necessidade do consumidor; companhias de telecomunicações gerando tecnologias que viabilizam o ensino a distância; editoras e companhias de software juntas desenvolvendo e oferecendo produtos com tecnologia em multimídia; uso do conceito de universidades empresariais/corporativa; entre tantas outras.

-Aumento do número de Instituições de ensino. Percebe-se que nos últimos tempos vem crescendo o número de Instituições de ensino Superior, tanto de estabelecimentos públicos de caráter federal e estadual bem como os estabelecimentos privados de ensino. Uma consultoria canadense de investimentos Canaccord Capital, pesquisou e levantou que o mercado mundial de educação é de aproximadamente 2 (dois) trilhões de dólares. Junto com a mídia e a internet, a educação é apontada como um dos três maiores centros de negócios do futuro. São essas três áreas que vão produzir e distribuir o conhecimento, principal matéria-prima da nova economia. "A educação é um ótimo negócio", diz Cláudio Haddad. (Cláudio Haddad e Paulo Guedes, economistas e ex-sócios dos bancos Garantia e Pactual respectivamente, adquiriram a faculdade do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec), que forma gente para trabalhar em bancos e corretoras).

-Novas metodologias de ensino. Atualmente, vem se questionado a validade do enfoque racional mecanicista-cartesiano tão característico das Instituições tradicionais de ensino, sendo assim a grande discussão talvez não seja sobre o conteúdo a ser ministrado, mas principalmente a forma de fornecer este conteúdo, o grande diferencial poderá ser a capacidade das instituições se transformarem, além de fornecedoras de informação, em “Centros de Oportunidades de Aprendizado”. Novos paradigmas pedagógicos deverão ser criados e desenvolvidos para que as Universidades possam continuar a ser úteis. Algumas tendências que se apresentam seriam: Ambientes eletrônicos começarem a substituir horas em salas de aula tradicional, apresentando custos menores, encurtando distâncias, diversidade de interlocutores, atratividade das ferramentas, recursos multimídia, etc; o conteúdo a ser fornecido aos alunos deixará de ter o enfoque de antecipar a necessidade, mas passará a se basear na qualificação para obter a educação na hora da necessidade; haverá o conceito de fornecimento mundial de informações, onde os alunos e as escolas passarão a emprestar ou mesmo pagarão por materiais desenvolvidos e disponibilizados ao redor do mundo; maior integração do Ensino, Pesquisa e Extensão; os alunos tenderão a substituir o aprendizado por memorização pelo aprendizado usando ferramentas de simulação e de experimentação;

aumento da integração da teoria com a prática trabalhando junto ao mercado (Empresas e Sociedade).

-Nova Cultura de Gestão. Alinhada com as transformações que acontecem no mercado as Universidades passam por um processo de revisão dos seus métodos de trabalho, percebe-se a oportunidade de incorporar alguns dos modelos de gestão tão difundidos nas empresas hoje em dia, entre eles: Revisão e discussão do Projeto pedagógico da Instituição; revisão permanente das metodologias de ensino; revisão das estruturas organizacionais, realinhando funções e responsabilidades; investimento em treinamento do corpo docente em habilidades didático-pedagógicas; gestão alinhada com as demandas internas e externas, com rápida velocidade de resposta; foco na qualificação e experiência profissional do corpo Docente; sistema de aferição e avaliação dos trabalhos realizados e da satisfação dos envolvidos; implantação de recursos didáticos alinhados com as novas exigências tecnológicas; diálogo e transparência com o mercado e a comunidade; promoção e desenvolvimento de competências gerenciais; preocupação com a diversificação de fontes de receita; perfil empreendedor e fomento ao empreendedorismo; incorporar estilo de gestão profissional e não “professoral”; responsabilidade social e consciência ética inerente ao processo de educação e formação.

-Responsabilidade social. A Universidade continuará alinhada com a lógica capitalista, mas isso não impede de estar cada vez mais comprometida com o seu papel de agente de transformação social. Para que essa missão consiga ter o sucesso desejado poderá ser necessária uma integração das ações das instituições e as necessidades da comunidade.

Após a análise das tendências podemos dizer que a maioria das Universidades reconhece as novas exigências e a real necessidade de adaptação e muitas delas já tem consciência do grande desafio a ser enfrentado, desafio este que será equilibrar as forças internas - a inércia natural gerada por um modelo utilizado e válido ao longo de décadas - e as forças externas - que são as novas expectativas que o mercado tem em relação ao trabalho que as Universidades terão para ajudar os novos profissionais a estar mais bem preparados para o novo mercado de trabalho. “Na flexibilização dos currículos evidencia-se a importância de buscar e de permanentemente construir-se uma estrutura curricular que seja capaz de incorporar outras formas de aprendizagem e formação presentes na realidade social.” (ForGRAD, 2000).

### 3- O NÚCLEO

Atualmente estão se questionando muitos paradigmas e se exigirá uma nova postura baseada em novas idéias e propostas para fazer frente aos novos desafios. A necessidade de adaptação do ser humano às novas exigências é de fundamental importância dentro do processo, tanto para o sucesso na implantação dos novos modelos e tecnologias bem como para a própria sobrevivência do profissional neste novo ambiente, sendo que esta capacidade de adaptação é o diferencial competitivo das pessoas e conseqüentemente das organizações. Quando analisamos as novas exigências no mercado de trabalho fica claro que isto repercute diretamente nos centros de educação e no sistema de ensino superior. Nota-se o amadurecimento e um novo clima de discussão no âmbito das escolas de nível superior, que embora ainda existindo alguns focos de resistência às mudanças e adaptações necessárias, muito tem evoluído em direção a uma nova visão.

A idéia do foi idealizado com a missão de ser um centro de referência em pesquisa e desenvolvimento de metodologias para integração da Universidade e o Mercado, tendo como principal desafio criar e implantar atividades que integrem a Comunidade Acadêmica – Alunos, Professores e Infraestrutura, com o Mercado – Empresas e a Comunidade, acreditando que este modelo possa ser um importante diferencial na formação do aluno para fazer frente aos novos paradigmas do mercado de trabalho bem como, ajudar a consolidar a Universidade como um dos mais importantes agentes de transformação social.

Nota-se que os estudantes e os profissionais que acabam de sair da universidade tem enfrentado dificuldades para se inserir no mercado de trabalho, muito disso é devido às diferenças que existem entre a teoria de dentro das salas de aula e a realidade encontrada no mercado, não tendo tido a oportunidade durante o período de estudo, de ter uma antecipação, não somente teórica, mas vivencial dos aspectos valorizados no mercado e na sua futura carreira. Segundo Alexandre Santilli, sócio do Lab.SSJ. “Quando eles (universitários) chegam a uma companhia, mostram pouca flexibilidade, pouca criatividade e não conseguem tomar iniciativas que tragam resultados” e Patrícia Rebelo Silvestre, diretora-adjunta de recursos humanos do BankBoston afirma que “Iniciativa e trabalho de equipe são diferenciais importantes, mas cada vez mais difíceis de achar”. (JOVEM..., 2002).

O núcleo tem como objetivo reduzir esta defasagem, pois contará com várias atividades que terão como prioridade a aproximação dos estudantes com o mercado. Um método de ensino integrando a universidade e o mercado poderá oportunizar uma educação mais completa podendo o estudante desenvolver e praticar não somente os ensinamentos adquiridos em sala de aula, mas também terá a oportunidade de aprender e lapidar, durante o seu curso universitário, aquelas competências e habilidades que são tão valorizadas no mercado de trabalho, como trabalho em equipe, liderança, comunicação, automotivação, negociação, entre outros.

O Núcleo terá como responsabilidade desempenhar três importantes funções:

- **PESQUISA**: Pesquisar, analisar e documentar metodologias de integração entre Universidades, Mercado e Comunidades, tanto no Brasil como no Exterior, mantendo contato e visitando instituições de ensino, entidades de fomento, organismos públicos e todas aquelas organizações que possibilitem estudar, modelar e realizar um Benchmarking entre as iniciativas e melhores práticas disponíveis no mercado. A pesquisa contempla três aspectos:
  - . *Modelos de Integração* - Entidades, tipos de relacionamento, documentação, Incentivos, fomento, leis, regulamentação, remuneração, etc.
  - . *Metodologias de trabalho* - Planejamento, divulgação-promoção, Implantação, controles, multidisciplinaridade dos projetos, integração dos cursos, investimentos, treinamentos, etc.
  - . *Resultados* - Benefícios quantificáveis e não quantificáveis, viabilidade econômica, etc.
- **DESENVOLVIMENTO**: Estudar e discutir com a comunidade acadêmica e o mercado formas e modelos de integração. Responsável de criar e definir os seus próprios modelos alinhados com a necessidade da comunidade e mercado no qual a Universidade está inserida.
- **IMPLANTAÇÃO**: O Núcleo não pode se caracterizar apenas pelo estudo e desenvolvimento de modelos, mas tem como seu maior diferencial, o forte perfil “Implementador” podendo

testar e validar os seus modelos e idéias, incentivando o envolvimento dos professores e alunos e incrementando o processo de aprendizado “Learning by doing” - aprender fazendo.

*O grande objetivo da educação não é o conhecimento, mas a ação.  
(Herbert Spencer)*

Seis são as diretrizes que norteiam todos os trabalhos realizados pelo núcleo. As diretrizes são o fundamento da metodologia de trabalho e são o diferencial na metodologia de ensino-aprendizagem.

**1- Integração entre a teoria e a prática.** A possibilidade de aplicar os conceitos e teorias, aprendidos em sala de aula, no contexto da realidade do mercado é de suma importância para a plena formação do profissional. Além da possibilidade do desenvolvimento técnico nota-se que existem certos aspectos de comportamento que podem ser aprendidos e lapidados de uma forma mais eficaz em situações de real necessidade e em ambientes não simulados ou meramente acadêmicos.

**2- Contato com o mercado e ganho de experiência.** O contato permanente com o mercado faz com que os alunos estejam alinhados com as atuais tendências de suas áreas, sendo que esse contato não somente é válido para os estudantes, mas também para os educadores, mesmo para os que já trazem uma experiência de mercado. O trabalho que os estudantes tem oportunidade de desenvolver possibilita além de agregar a experiência aos seus currículos, e com isso se tornarem mais competitivos no mercado de trabalho, oferece uma oportunidade única de “conhecer e ser conhecido” no mercado no qual estarão trabalhando.

**3- Integração do Ensino, Pesquisa e Extensão.** A integração do ensino, pesquisa e extensão esta na raiz da filosofia de trabalho do Núcleo, caracterizado pela união de professores, alunos, novas tecnologias e métodos de trabalho junto ao mercado e a comunidade. O perfil interdisciplinar de muitos trabalhos gera a necessidade de integração entre os cursos, formando assim o perfil multifuncional e a visão sistêmica dos processos, que o mercado tanto valoriza no profissional.

**4- Motivar e facilitar absorção do conhecimento.** As aulas dentro da universidade bem como o relacionamento do aluno e professor e o uso de infra-estrutura (Biblioteca, computadores, etc.) tendem a ser mais interessantes e proveitosas à medida que a busca da informação será orientada por objetivos de aplicação, isto acontece com os estudantes diretamente envolvidos em trabalhos do Núcleo ou mesmo aqueles que serão apresentados a “cases” reais em sala de aula.

**5- Desenvolvimento do perfil profissional moderno e empreendedor.** Os trabalhos oportunizam aprender e aperfeiçoar as competências tais como liderança, trabalho em equipe, negociação, comunicação e tantas outras habilidades que cada vez mais se valorizam no mercado e que a prática e a exposição a situações reais se tornam os melhores mestres. Outro perfil valorizado, em um mercado em que o emprego tradicional é cada vez menos garantido, está relacionado ao espírito empreendedor e a profissionais que tem visão de negócios e senso de oportunidade, tanto no papel de donos de sua própria empresa quanto como executivos.



**6- Exercício de Responsabilidade Social.** A plena consciência do papel da Universidade junto à sociedade e os aspectos relacionados a todos nós com os princípios da Ética e Cidadania fazem com que o Núcleo tenha um envolvimento forte com ações e projetos alinhados com esta responsabilidade de todo instituto de ensino-formação. O espírito solidário e ético é cada vez mais um diferencial que as empresas buscam em seus colaboradores sendo assim será sempre uma das preocupações permanentes nos trabalhos.

A criação de um núcleo desta natureza se torna uma alternativa importante para que a Universidade faça frente ao processo atual de repensar o processo pedagógico. Este conceito vem de encontro às novas tendências em relação ao ensino-aprendizado como poderá colaborar com as exigências e propostas relativas aos processos de avaliação institucional que tanto tem tido destaque atualmente.

#### 4- METODOLOGIA

A meta será trabalhar para integrar os três aspectos que participam na formação de todo profissional:

- TECNOLOGIA: Uso do Conceito “Conhecimento= Informação x Aplicação”.
- EXPERIÊNCIA: Oportunizar experiências reais em ambientes reais e em condições reais.
- PERFIL: A melhor maneira de formar este aspecto é o vivencial / experiencial.

Existe uma grande parte da educação que uma pessoa pode ter que pode ser adquirida em sala de aula utilizando-se dos mais variados meios informativos e expositivos, potencializados com o uso da tecnologia e de todas as ferramentas que vem nascendo com a evolução da informática e telecomunicações. No entanto existe a necessidade de considerar que a melhor maneira para ganhar e consolidar o conhecimento seja a experiência do aprendiz no próprio ambiente de trabalho, interagindo e enfrentando as dificuldades e desafios que se apresentam em situações reais. Esta forma de aprender foi, é e continuará sendo um meio valioso utilizado pelas empresas para treinar os seus funcionários. Em muitas das grandes organizações esta prática possui a denominação de - Treinamento “on-the-job” - onde se aprende-fazendo. Este conceito não tem nada de moderno ou revolucionário, podemos ver que em 1926, E.C. Linderman, pesquisando as melhores formas de educar adultos para a “American Association for Adult Education” já observava: Nosso sistema acadêmico se desenvolveu numa ordem inversa: assuntos e professores são os pontos de partida, e os alunos são secundários. O aluno é solicitado a se ajustar a um currículo pré-estabelecido. Grande parte do aprendizado consiste na transferência passiva para o estudante da experiência e conhecimento de outrem. (CAVALCANTE, 1999).

O desafio é integrar todas os métodos de ensino sendo que o principal objetivo é desenvolver oportunidades para os alunos vivenciarem com maior intensidade o chamado treinamento experiencial. Estas experiências são as que vão colaborar não só a sedimentar os conhecimentos adquiridos em sala de aula, mas também a desenvolver certas habilidades que somente a prática é que possibilitam um real aprendizado.

*A teoria sempre acaba, mais cedo ou mais tarde, assassinada pela experiência.  
(Albert Einstein)*

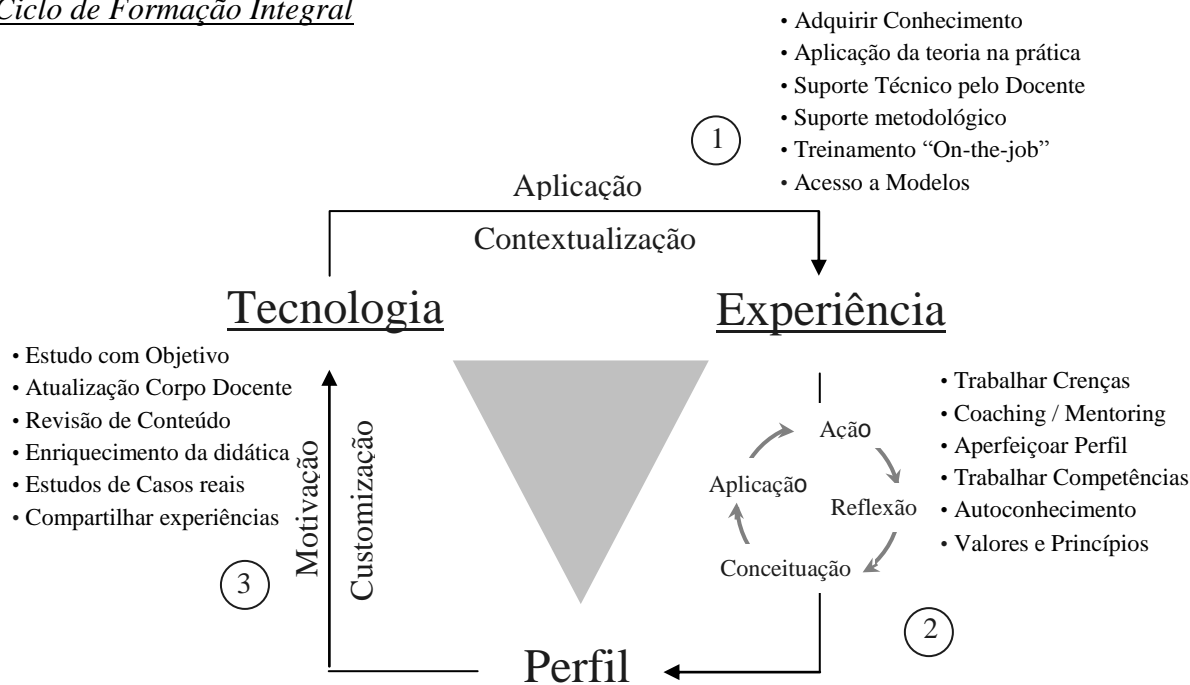
**4.1- Treinamento Experiencial.** Universidade passa por uma revisão das suas metodologias de ensino, tanto para o seu papel tradicional de fornecedora de informação, cada vez mais compartilhado com meios e tecnologias alternativas que muitas vezes se apresentam mais atraentes e motivadoras, como principalmente com o seu papel de facilitar o acesso ao conhecimento. Para fazer frente a este desafio muitos são os processos disponíveis. As mais diversas metodologias de ensino serão válidas e não podem ficar de fora de um bom currículo universitário, mas a metodologia do treinamento experiencial tem algumas características que possibilitam explorar de uma forma mais eficaz alguns aspectos comportamentais do indivíduo, como:

- *Criar e administrar relacionamentos* - Os ambientes, nos quais os alunos estão inseridos, não são familiares e as pessoas desconhecidas. As situações de desafio e stress geram necessidade de comunicação e cooperação criando relacionamentos muito rapidamente, conhecendo-se uns aos outros muitas vezes mais rápido e mais intensamente do que o convívio de um ano na Universidade.
- *Trabalho sob Pressão* - Ambientes cheios de desafios e problemas a resolver geram uma atmosfera de desordem e pressão, isto oferece um ótimo ambiente para testar e moldar o comportamento do estudante, potencializado pelo fato de que a situação nos ambiente de trabalho nunca são iguais umas às outras.
- *Habilidade na Solução de problemas* - A necessidade de resolver as situações, muitas vezes com a pressão de tempo, faz com que se possa testar e desenvolver aspectos como análise e solução de problemas, gerenciamento de tarefas, estilos de liderança, entre outros.
- *Análise e tomada de decisão* - O tempo entre o desafio apresentado e a proposta da solução e sua implementação é bastante pequeno em ambientes reais, isso faz com que o estudante aprenda a examinar as situações e tomar decisões com uma velocidade maior.
- *Trabalhar em ambientes de Crises e Caos* - Possibilidade de trabalhar em ambientes de crises e alta desordem, acompanhando os acontecimentos de uma forma “segura”, em função de não estar em posições de responsabilidade e comando.
- *Potencializar aprendizado* - Aprender fazendo fornece grande possibilidade para o aprendizado cognitivo. O estudante trabalha o canal sinestésico aumentando a capacidade de retenção do aprendizado, tudo isso conseqüência do envolvimento mental, físico e emocional. . *Gestão do Risco* - Possibilidade de assumir riscos, período “aceitável” para cometer alguns erros sempre que não gerem perigo ou custos, é neste tipo de ambiente que podem aflorar pessoas com perfil de liderança.
- *Meta-aprendizado* - Com o uso de programas de Mentoring e Coaching o estudante pode aprender o que se denomina Meta aprendizado isto é, o que está por trás do aprendizado e isto acontece quando o aprendiz reflete o acontecido, interpreta, aprende e se vê aplicando isso em situações futuras.

A pergunta a ser feita é: Existe possibilidade do estudante aprender estas competências sentado em um banco escolar, assistindo uma aula?

**4.2- Formação Integral.** A proposta do Núcleo é que a Universidade possa trabalhar com os seus aluno sob os três aspectos: Tecnologia, Experiência e Perfil usando-se uma metodologia que desenvolva esses três aspectos de uma forma integrada, o que poderia se chamar:

### Ciclo de Formação Integral



① **Aplicação/Contextualização.** Para o Núcleo, informação não é conhecimento. O conhecimento é a informação contextualizada, situada em um ambiente, influenciada pelas circunstâncias e pela aplicação. O conhecimento aumenta à medida que se criem e se ofereçam maiores oportunidades de aplicação da teoria na prática. A possibilidade de aplicação do que foi estudado em sala de aula em situações reais já será um grande diferencial, soma-se a isso o fato do aluno viver a experiência sob supervisão técnica de professores, apoiando o participante em todas as fases do trabalho seja em assuntos técnicos, de gestão ou comportamentais.

② **Ciclo do Treinamento Experiencial.** A aprendizagem experiencial estabelece um parâmetro para a análise e fortalecimento dos fatores que interligam o trabalho, o desenvolvimento pessoal e a educação. (KOLB, apud PACHECO e CHAVES, on-line).

A experiência trará, além do ganho de conhecimento técnico, a possibilidade de trabalhar competências e habilidades. O papel do professor, bem como dos orientadores do Núcleo será determinante para que o aluno retire o máximo de aprendizado da sua experiência. Um dos conceitos mais difundidos atualmente é o de "Coaching" ou "Mentoring", eles possibilitam maximizar o potencial do aluno, levando em consideração as suas características e trabalhando as suas limitações. No período na universidade o aluno tem a possibilidade de adquirir e formar modelos e crenças a respeito da carreira, dos profissionais e valores/princípios que estão relacionados aos mercados nos quais ele irá atuar.

③ **Motivação/Customização.** O Núcleo tem como objetivo não apenas colocar o aluno em contato com o mercado e a comunidade, mas também trazer esse universo de fora da universidade para dentro das salas de aula. Toda a metodologia incentiva e valoriza o ganho de conhecimento. A participação dos professores fará com que eles se mantenham atualizados

e em permanente contato com as empresas, isto será importante para trazer para os seus alunos e para os currículos as verdadeiras necessidades e situações enfrentadas no mercado.

O "Processo Cognitivo" de Maslow nos apresenta a idéia de que uma meta a ser atingida ou um resultado a ser alcançado potencializa todo e qualquer aprendizado. Adquirir conhecimento se torna um processo natural quando se origina de um interesse ou necessidade imediata. O trabalho visando atingir uma meta é que faz com que a pessoa busque os recursos necessários, sendo que poderão se fornecer os recursos às pessoas, porém muito melhores serão os resultados se o objetivo for atender uma necessidade.

## 5- BENEFÍCIOS

O Núcleo tem como um de seus princípios desenvolver relacionamentos baseados no conceito “Ganha-ganha”. Este tipo de relacionamento é caracterizado por ser cooperativo e não competitivo, para dessa forma conseguir definir acordos e implantar soluções para o benefício e satisfação de todos os participantes. Consideramos quatro os participantes nos trabalhos do Núcleo:

- **ESTUDANTES** - Os Estudantes são todos aqueles acadêmicos que realizam os seus cursos na Universidade, sejam eles do nível de Graduação ou de Pós-graduação.
- **UNIVERSIDADE** - Consideramos a Universidade o nome da Instituição de ensino, dirigentes, professores, infra-estrutura e os colaboradores que trabalham na Instituição.
- **MERCADO** – Todo e qualquer empreendimento privado com fins lucrativos e todas as Instituições e Associações para o desenvolvimento destas empresas.
- **COMUNIDADE** - Comunidade é considerada toda e qualquer entidade sem fins lucrativos, a própria população e as entidades públicas ligadas à área Social.

O núcleo tem como seu grande objetivo capacitar os estudantes para serem reconhecidos pelo mercado como jovens profissionais de alto potencial. Os benefícios que o núcleo oportunizará aos seus participantes serão os seguintes:

**5.1 Estudantes.** Os Estudantes são os grandes favorecidos com os trabalhos desenvolvidos, sendo que os benefícios não serão somente daqueles que participam diretamente de projetos e programas, junto ao Núcleo, mas todos os estudantes serão favorecidos à medida que os professores se integrem aos trabalhos do Núcleo levando os projetos para o ambiente de sala de aula integrando a teoria com a prática. Entre os benefícios que os estudantes terão estão:

- Aprender a Aprender. Criar consciência da necessidade do aprendizado contínuo, aprender que o profissional nunca pára de aprender e que se não buscar novos conhecimentos, mesmo após a sua graduação, poderá ficar desatualizado e fora do mercado de trabalho.
- Gerir a informação. Compreendendo que a informação está cada vez mais disponível e em maior volume, adquirir a habilidade de usar as novas tecnologias de informação e comunicação para com isso tirar o máximo proveito e usar da forma mais eficaz.
- Autoconhecimento. Oportunidade de se conhecer, saber do seu perfil conhecendo as suas habilidades e tendo consciência das suas fraquezas. Conhecer a carreira descobrindo que atividade, empresa e mercado mais se adaptam ao seu perfil e às expectativas como profissional. Descobrir seus valores pessoais que o ajudaram na vida pessoal e na carreira.



- Relacionamentos. Aprender a trabalhar em grupo, respeitando diferenças e adquirindo habilidade de trabalhar com pessoas com diversos paradigmas tecnológicos bem como saber se relacionar e ser valorizado nos mais diversos ambientes sócio-econômico-culturais.
- Preparação para o mercado. Possibilidade de desenvolver competências comportamentais como liderança, negociação, comunicação, trabalho sob pressão, vendas de idéias, empreendedorismo, etc. Conhecer e ser conhecido no mercado de trabalho que somada à experiência agregada ao currículo aumentaram as chances de conseguir uma boa contratação depois de formado.
- Praticar a Cidadania. Compreender valores éticos e de cidadania dentro de um ambiente de crescente diversidade cultural. Aprender conceitos de responsabilidade social para a sua vida e para poder influir de maneira significativa no seu local de trabalho e na comunidade.

**5.2 Universidade.** A participação e apóio da Universidade para os trabalhos do Núcleo é de vital importância para o sucesso. A parceria entre os participantes poderá criar um diferencial mercadológico para a Instituição, ganhando cada vez mais reconhecimento e prestígio junto à comunidade acadêmica e a sociedade como um todo. Os benefícios que a Universidade obtém com a sua participação podem ser: Maior integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão; professores atualizados com técnicas, conceitos e ferramentas usadas no mercado; visibilidade no mercado dos professores e técnicos da Instituição; fonte alternativa de receita; aumento de divulgação da instituição pela geração de mídia espontânea; atrair e reter jovens talentos para universidade; cumprir com a sua Responsabilidade Social como Instituição de ensino.

**5.3 Mercado.** O Mercado caracterizado por empresas, empreendedores, instituições de classe e entidades de fomento. Alguns benefícios desta parceria poderão ser: Acesso à tecnologia de ponta com baixo investimento; serviços de pesquisa e assessoria com mão de obra qualificada e baixo custo; apóio na implantação de novos negócios, pesquisas, planejamento e instalação; aumentar as chances de sucesso nos processos de recrutamento; redução dos investimentos no treinamento inicial do jovem profissional; atrair e reter jovens talentos para a empresa.

**5.4 Comunidade.** A comunidade se beneficia direta ou indiretamente das ações desenvolvidas pelo Núcleo. As áreas de maior participação junto à comunidade são a área da saúde, a educação em seus diversos níveis, a economia da região. A Comunidade deverá colher benefícios como: Facilidade de acesso e aumento do volume de informação disponível; aumento dos programas de assistência na área da saúde; aumento do nível de programas de voluntariado na região; estruturação e melhoria de gestão de entidades assistenciais; potencial crescimento do nível de emprego e trabalho; melhoria de investimentos na comunidade; aumentar os índices de alfabetização; melhorar a qualificação para procura de emprego; facilitar a preparação e o acesso de estudantes carentes à Universidade.

## 6- PRODUTOS

O Núcleo não tem como objetivo dividir esforços dentro da universidade, no que se refere aos programas já estabelecidos de assessoramento ao mercado e à comunidade, tais como Empresas Juniores, Fundação ou Núcleo de projetos/pesquisas desenvolvidas por professores. O Núcleo tem como missão integrar e somar todos os esforços com o objetivo de consolidar estas metodologias de integração Universidade-Mercado como ferramentas de diferenciação no ensino e aprendizagem dentro do currículo da Universidade.

*“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção”. ( Paulo Freire)*

**6.1- Programa de Estágios.** O Programa - Estágios tem como objetivo criar o maior número de oportunidades de estágios profissionais para os alunos da Universidade.

O grande diferencial deste programa é não se restringir apenas à oferta de vagas de estágios disponíveis no mercado e o simples encaminhamento do aluno para as empresas, mas sim preparar antecipadamente o estudante para as oportunidades que surgem ou mesmo para as que são criadas pelo próprio Núcleo, visando integrar o aluno ao mercado de trabalho da melhor forma possível podendo aproveitar ao máximo estas experiências.

**6.2- Programa de Trainee.** O Programa de Trainee tradicional se caracterizam por ser um programa de estágio para estudantes cursando os últimos anos de graduação ou que tenham, no máximo, dois anos de formados. Este tipo de programa normalmente tem como objetivo selecionar jovens talentos para realizarem estágios em diversas áreas da empresa, para com isso adquirirem uma visão global do processo da empresa bem como identificar qual é a melhor área para o profissional desempenhar as suas funções após o término do programa. Os programas deste tipo se apresentam como poderosa ferramenta para aumentar a assertividade e reduzir custos nos processos de identificação e contratação de talentos.

**6.3- Programa de Intercâmbio.** O Programa de Intercâmbio tem como premissa intercambiar oportunidades de estudantes e professores seja no país bem como no exterior. O aluno ou professor “vai” ao encontro da oportunidade e em contrapartida a universidade viabiliza a “vinda” de um aluno ou professor para usufruir a oportunidade aqui criada.

As oportunidades podem estar relacionadas a:

- Estudo (Período letivo em outra universidade, estudos de idiomas, cursos específicos, etc).
- Trabalho. (Estágios remunerados ou não durante ou após a conclusão do curso).
- Programas assistenciais. (Participação em programas de assistência humanitária).

**6.4 Divisão Consultoria.** A Divisão Consultoria tem como atividade principal prestar serviços de consultoria desenvolvendo projetos voltados a todos os tipos de empresas, muitos delas sem condições de contratar uma grande empresa para lhe fornecer este tipo de serviço. Os projetos poderão ser realizados por equipes interdisciplinares formadas por alunos de diversos cursos de graduação, tendo a permanente supervisão de professores especializados nas temáticas envolvidas. Os trabalhos desenvolvidos podem ser divididos em:

- Consultoria de Diagnóstico: (Análise da situação, propostas de soluções e recomendações para implantação).
- Consultoria de Implementação: (Análise da situação, propostas de soluções e apoio e acompanhamento da implantação).

**6.5- Divisão Novos Negócios.** Esta divisão busca trabalhar com o assessoramento tanto aos empreendedores que estão planejando e implantando um novo negócio quanto com aqueles negócios que estão na fase de amadurecimento e consolidação (1-2 anos). O foco a ser trabalhado nesta Divisão é o de trabalhar tanto em: Projetos em parcerias com instituições de fomento ao empreendedorismo; atender solicitações diretas do mercado; desenvolver

negócios estudados e propostos pelo próprio Núcleo e desenvolver trabalhos sob o conceito de “Incubadoras de Negócios”.

**6.6- Divisão Projetos Especiais** A Divisão Projetos Especiais desenvolve uma variada linha de projetos sempre alinhados com as três áreas de enfoque:

- Responsabilidade Social
- Desenvolvimento Econômico
- Gestão pública

Os trabalhos se caracterizam por serem desenvolvidos em parceria com entidades ou instituições de fomento, governamentais ou mesmo com associações de classe ligadas ao empresariado da região. O diferencial do trabalho desenvolvido nesta divisão é que enquanto nas outras divisões se trabalha, com “clientes” específicos agora se estará gerando um “benefício coletivo” isto é, um grupo ou vários grupos irá ser beneficiado com o sucesso dos trabalhos desenvolvidos. Os projetos desenvolvidos são sempre com o intuito de fomentar o desenvolvimento econômico e social da região.

**6.7- Centro de Apóio e Logística.** O Centro tem como objetivo disponibilizar ao mercado um trabalho de alta qualidade no planejamento, organização e coordenação de eventos. Os eventos poderão ser realizados tanto nas dependências da Universidade como fora dela. O centro trabalhará com equipes interdisciplinares desenvolvendo atividades em todas as áreas envolvidas para um evento de sucesso: Planejamento, divulgação, material de promoção, mailing, infraestrutura, preparação material didático, organização, recepção, etc.

Os eventos são dos mais variados tipos: Feiras/Convenções; Encontros de entidades de classe; Semanas tecnológicas; Cursos, Seminários e Workshops; Eventos de promoções e vendas. Em muitos casos o centro será o agente de viabilização para muitos eventos. A combinação do custo baixo, qualificação técnica e conhecimento da região e público serão um grande diferencial para este tipo de trabalho.

**6.8 Centro de Treinamento e Excelência.** Centro de informação e atualização da comunidade acadêmica abordando o mercado de trabalho, carreira e empreendedorismo. A divulgação de todos os trabalhos desenvolvidos pelo Núcleo é uma função também desenvolvida pelo Centro. O Centro é um complemento à formação tradicional dentro da Universidade visto que todo trabalho realizado está orientado para o que está acontecendo fora dos muros da universidade, em relação às tendências e acontecimentos no mercado de trabalho, sempre com o objetivo de informar e preparar o aluno para o seu ingresso na vida profissional. O trabalho de Centro se divide em quatro grandes áreas de atuação:

- Informação.- Disponibilizar informação sobre emprego, carreira, mercado e tendências utilizando-se os mais variados meios.
- Treinamento.- Divulgar possibilidades de treinamento para complementação do currículo tradicional.
- Trabalho.- Divulgação de oportunidades de trabalho para durante o período acadêmico bem como para depois de formado.
- Assessoramento.- Apóio e aconselhamento ao estudante sobre a sua vida acadêmica e sobre o planejamento e acompanhamento de sua carreira.

## 7- PARCERIAS

Desenvolver e manter boas parcerias serão de grande importância para o bom funcionamento deste tipo de iniciativa. Poderiam se considerar três tipos de parcerias a serem desenvolvidas:

- a) Clientes - Quem recebe diretamente os serviços prestados pelo Núcleo.
- b) Agentes de Transformação - Quem viabiliza trabalhos com incentivos e financiamentos.
- c) Associados - Quem gera oportunidades, participa e trabalha junto ao Núcleo.

O objetivo é desenvolver e consolidar parcerias e acordos com instituições nacionais e internacionais buscando viabilizar um maior número de projetos bem como uma diversidade dos assuntos trabalhados. Em conjunto com isso, poderá se consolidar negócios com parceiros que demonstrem interesse em associar a sua imagem ao trabalho desenvolvido pela Universidade e/ou o Núcleo. As parcerias podem ser desenvolvidas junto à:

- Entidades de Fomento - Fontes de financiamentos e de fomento tais como: Entidades Internacionais, Agentes de financiamentos, Bancos de desenvolvimento, Agentes governamentais, Fundações, etc. (UNESCO, BID, PNUD, ABIPTI, BNDES, BADESC, CNPq, FINEP, CAPES, FUNCITEC, UNITRABALHO, entre outros).
- Empresas e Instituições - Associações de Classe, Federações, Órgãos governamentais, Associações e grupos de representação da Indústria, Comércio e Serviços bem como Empresas dos mais diversos Tamanhos e Mercados. (FIESC, CIESC, SESI, SENAI, IEL, PREVISC, FASISC, FAMPESC, FAJESC, ANPROTEC, ABTD, ABRH, entre outros.).
- Agentes de Trabalho - Parceria com agentes que tenham como missão gerar, oferecer e divulgar oportunidades de trabalho, experiência e intercâmbio aos estudantes universitários. (CIEE, IAESTE, AIESEC, Universia Brasil, ForCEU, Rotary, entre muitos outros).
- Empreendedorismo - Empresas, Institutos, Associações, Organismos do governo, Entidades internacionais e todos aqueles que incentivam e desenvolvem o espírito empreendedor e apóiam a abertura de novos negócios (SEBRAE, Junior Achievement, Endeavor, entre outros).
- Responsabilidade Social - Entidades envolvidas com programas de assistência social, ecologia, filantropia voluntariado, gestão pública, ONG's -Organizações não governamentais, crescimento sustentado, ética entre outros. (Instituto ETHOS, ABONG, IDIS, FIDES, Greenpeace, entre outros).

## 8- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste tipo de Núcleo não é uma iniciativa apenas para criar uma simples ferramenta isolada de uma estratégia maior, mas tem sim a pretensão de poder se transformar em uma filosofia de ensino aceita e incorporada ao projeto pedagógico da Universidade.

Sendo assim, não seria possível implantar este trabalho da noite para o dia sem o envolvimento e a cooperação de grande parte da comunidade universitária. A apresentação e discussão junto aos professores, alunos, mercado e à comunidade se fará necessária para o comprometimento de todos com a consolidação de um projeto desta natureza, seja em função da participação direta ou a criação das condições para alcançar os resultados desejados.

*“Muitas vezes as discussões se prolongam de forma desnecessária pela falta de homogeneidade na conceituação dos termos utilizados, dificultando e desmotivando a participação dos docentes, principalmente daqueles de áreas mais técnicas. Além disso, muitos docentes encaram a perspectiva de mudança como ameaça, seja pelo desconhecimento de seus efeitos, seja pela forma como se deu sua formação e a forma como é desenvolvido seu trabalho.” (FORGRAD, 1999)*



Quatros serão os fatores-chave a serem administrados e controlados durante todo o processo de implantação.

- Permanente informação atualizada. Percebe-se que mesmo a informação sendo completa pode haver resistência, cada um de nós percebe de forma diferente razões e conseqüências decorrentes de um processo de mudança. A comunicação deve ser clara e atualizada para diminuir esse risco e para que os envolvidos possam ter consciência das ações e seus efeitos.

- Participação no processo decisório. É de fundamental importância dar tempo para que todos os envolvidos no processo assimilem a informação e desenvolvam as suas próprias opiniões sobre os conceitos e a necessidade da mudança. Somente desta forma é que poderão ser comprometidos com os objetivos e chamados a participar não apenas como executores, mas também como agentes participantes do processo decisório.

- Comprometimento da alta direção. A figura de um “Buyer” do projeto é de fundamental importância para o sucesso dos trabalhos. Não é suficiente apenas a delegação de tarefas para as lideranças, mas sim ter um papel atuante durante todo o processo de implantação. Toda a alta direção deverá ser vista como o “Patrocinador” e importante agente motivador da mudança.

- Experiência em projetos de mudança. Em todo processo de mudança é importante atentar para a necessidade de ter pessoas dedicadas como facilitadoras do processo. Pessoas com experiência no gerenciamento de mudanças, habilidade com a técnica e com os assuntos de comportamento. Integridade e confiança são fundamentais, somado à capacidade de transferir conhecimento e perfil conciliador - negociador para administrar conflitos.

## 9- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATES, T., BLOCH, S. O impacto do fim do emprego. HSM Management, ano 1, nº 5, nov/dez 1997.

BOLLES, Richard Nelson. Qual a cor do seu pára-quedas? Como conseguir um emprego e descobrir a profissão dos seus sonhos. Rio de Janeiro: GMT, 1998.

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. Andragogia: A Aprendizagem nos Adultos. Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba Nº 6, Ano 4, (Julho de 1999)

DEMO, P. O futuro do trabalho no Brasil. Brasília: OIT, 1996.

DRUCKER, Peter. E assim começa o milênio... .Revista HSM Management. Edição Especial, março/abril, 2000.

FORGRAD. O Currículo como expressão do projeto pedagógico: Um Processo Flexível. Niterói, RJ, 2000.

FOGRAD. Do pessimismo da razão para o otimismo da vontade. Referências para a construção dos projetos pedagógicos nas IES brasileiras - Curitiba, PR / Out. 1999.

JOVEM incorpora o "não faço o que eu digo". Folha de S. Paulo, 02 dez. 2002 Disponível em: <http://www2.uol.com.br/aprendiz/guiadeempregos/primeiro/noticias/ge021202.htm>



PACHECO e CHAVES, Ana Paula. Dinâmicas de Grupo: Uma contribuição teórica para uma prática banalizada [online] Disponível em :  
[http://www.educacaoonline.pro.br/art\\_dinamicas\\_de\\_grupo.asp](http://www.educacaoonline.pro.br/art_dinamicas_de_grupo.asp)